



## **OS QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

**Abel Corrêa de Souza<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta um estudo a partir da proposta de Jacques Delors para a formação do cidadão, que inclui quatro dimensões de aprendizagem: conhecer, fazer, viver juntos e ser. Para trilhar o caminho de aprender a ser, o acadêmico deve avançar por diversos degraus, que iniciam pela obtenção e produção de conhecimentos, evoluem para a aplicação prática desses conhecimentos, ampliam-se para a convivência harmônica e pacífica com os semelhantes e culminam com o ser em sua amplitude. Para conhecer a visão dos acadêmicos em relação a este propósito, foi aplicada uma pesquisa com os alunos do curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). O questionário foi construído em blocos, representando cada uma das quatro dimensões do aprender, subdivididos em assertivas que pudessem aferir a percepção dos acadêmicos. O referencial teórico foi construído baseado nos pressupostos das quatro dimensões, sustentando o interesse dos pesquisadores, que definiram como objetivo desse artigo, aferir a percepção dos acadêmicos em relação à atuação dos professores no que concerne ao atendimento das quatro dimensões da aprendizagem. Foi possível constatar que, para a grande maioria dos acadêmicos, os professores estão contribuindo para a formação segundo as quatro dimensões do aprender.

**Palavras-chave:** Dimensões do aprender, educação superior, formação profissional.

---

<sup>1</sup> Professor do Curso de Administração da UNESC, Coordenador do Programa de Orientação ao Pequeno Empreendedor (POPE), Mestre do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da UNESC. E-mail: [acs@unesc.net](mailto:acs@unesc.net)

## **1 INTRODUÇÃO**

A proposta deste trabalho é mostrar de que forma as dimensões do saber disseminadas por Jacques Delors influenciam e contribuem para a formação cognitiva, profissional e social do egresso do curso de Administração. No relatório elaborado para a UNESCO em 1996, à frente da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, Delors enfatiza a necessidade de harmonizar o conhecimento técnico e prático obtido na trajetória estudantil, seja qual for o nível, com a perspectiva de uma vida social, respeitosa, impulsionadora de relações harmônicas e balizadora de uma sociedade fraterna.

O aprendizado é uma constante na vida do ser humano, que aprende nas mais variadas formas de manifestação e nas mais distintas circunstâncias: no seio da família, no convívio com amigos, nos bancos escolares e de forma empírica ao longo de sua existência. Cada vez mais, as relações sociais e profissionais, exigem a incorporação de comportamentos que suscitem perfeita sintonia entre as diversas posições que cada um assume nas sociedades.

Independentemente de sua área de atuação, o indivíduo precisa amearhar, em sua trajetória pessoal e profissional, saberes dos mais variados: técnicos, de relacionamento e de vida propriamente dita. A busca pelo sucesso profissional e o seu alcance, não é suficiente para que o indivíduo possa almejar um maior nível de realização. É preciso que agregue outros valores, não mensuráveis materialmente, mas que promovam um grau de satisfação que permita que este profissional seja visto como alguém que traz algum tipo de contribuição para a humanidade, não restrita à sua capacidade de realizar resultados perfeitamente quantitativos.

Pela avidez ao ingresso no mundo do trabalho e, em muitos casos, no universo dos negócios próprios, o egresso negligencia uma ou mais das dimensões do saber, ou seja, acaba privilegiando uma, normalmente o aprender a fazer, em detrimento das outras.

Em seu âmago, há uma forte preocupação da academia em atender as crescentes demandas de mercado, que exige sólida formação de profissionais qualificados tecnicamente, mas que, muitas vezes, ignoram as necessidades mais subjetivas da sociedade. Em meio a este emaranhado de atividades que caracterizam a vida dos indivíduos, é comum que, ao concluir seu curso de graduação, o egresso busque recuperar todo seu investimento feito na sua qualificação profissional, aplicando imediatamente o cabedal de conhecimentos adquiridos ao longo do tempo em que passou nos bancos escolares.

A visão sistêmica é uma exigência cada vez mais acentuada, quer pela natureza da formação acadêmica do Administrador, quer pela sua atividade profissional. Isto impõe ao egresso o desenvolvimento de capacidades que extrapolem a aquisição e produção de conhecimentos que utilizará no desempenho de suas atividades.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR**

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20/12/1996), em seu capítulo VI, define a finalidade, os cursos e programas, os responsáveis por ministrá-la, além de toda operacionalização do sistema.

As instituições universitárias são caracterizadas por duas dimensões, em termos de referencial constitutivo: uma dimensão formal, definida pela estrutura organizacional, que define claramente a hierarquia da instituição, e outra dimensão, caracterizada pela relações não formais (ZABALZA, 2004).

Uma das premissas da universidade, de acordo com algumas correntes, consiste em promover a melhoria da qualidade de vida tanto social quanto individual. Para dar conta desse

propósito, Volpato (2011) afirma que focando o sujeito e a subjetividade, ou seja, tendo como prioridade o cidadão, a universidade, incentivando a qualificação de seus professores para melhor formarem seus alunos, toma para si a responsabilidade de contribuir para a criação de um mundo mais humano.

Entretanto, Delors (1998) assevera que gradativamente, as universidades tiveram que ceder espaço para a formação científica e tecnológica como parte de seu escopo no sentido de atender às demandas de um mercado cada vez mais complexo e competitivo, em detrimento de seu foco principal, a formação humana dos cidadãos.

As cinco características das universidades descritas por Zabalza (2004) definem a amplitude de ação e da multiplicidade de suas interações internas e com o ambiente externo, assim como sua influência e sua dependência dessa relação com o meio onde está inserida e participa. Uma dessas características afirma que a universidade é uma organização que aprende pelo fato de terem condições de adaptabilidade, abertura, dinamismo interno, dentre algumas de suas principais características. Finaliza afirmando que o aprendizado decorre da incorporação de novos dispositivos para enfrentar novas demandas, do ajuste de suas práticas, do desenvolvimento de processos de adaptação interna e externa, enfim, de sua capacidade de absorver toda a complexidade que envolve as relações ambientais.

## 2.2 ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

A profissão de Administrador no Brasil foi regulamentada pela lei nº 4.769 de 09/09/1965, quando o exercício deste profissional passou a ser reconhecido oficialmente. Isto impôs que, para que pudesse exercer legalmente esta profissão, o postulante passasse pela academia para obter a graduação específica na área.

Para dar conta desta tarefa, inicialmente algumas universidades lançaram cursos que pudessem atender a tal demanda, ainda que de forma um pouco tímida. A matriz curricular era muito diferenciada de uma instituição para outra, o que dificultava o acadêmico de mudar de uma escola para outra, quando era necessário por alguma razão particular ou profissional.

Posteriormente, tornou-se um campo fértil e proliferaram pelo país, inúmeras escolas que ofereciam formação superior em Administração e, para se diferenciar, algumas criaram formações específicas em um ou mais dos muitos tentáculos pertinente ao campo de trabalho deste profissional (ANDRADE, 2004).

Os cursos de Administração, em geral, e o da UNESC, em particular, estão implementando reformulação, que constitui em ações como a promoção de maior interação entre os professores, a realização de seminários interdisciplinares e a adoção de práticas gerenciais. Tais ações têm sido bem aceitas pelos acadêmicos, que demonstram mais interesse no desenvolvimento dos conteúdos pela apropriação e a aplicação dos mesmos no exercício profissional (SILVA; BARRETO; GIANEZINI, 2015).

## 2.3 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR

A natureza da formação do Administrador e sua área de atuação exigem formação generalista, o que, naturalmente, contribui para a existência de um amplo mercado de trabalho. Há espaço para muitos perfis, desde os que se sentem mais atraídos por números, caso de quem irá desempenhar suas atividades nas áreas financeira e de produção, bem como para os que se identificam mais com relacionamentos, como os profissionais de vendas, recursos humanos e marketing (MELO; MELLO JÚNIOR; MATTAR, 2011).

Isto não significa que, ao escolher prioritariamente um campo de atuação, tornem-se alheios aos demais. O mercado de trabalho está cada vez mais exigente, e as oportunidades são maiores para aqueles que tiverem desenvolvido sua visão sistêmica. (ANDRADE, 2004).

## 2.4 AS QUATRO DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM

A formação técnica e científica não é mais suficiente para a integração do indivíduo à sociedade em que vive. Por isso, a educação, para manter-se no propósito de suas missões, necessita adotar metodologias que incorporem quatro aprendizagens fundamentais que serão constituídas nos pilares de conhecimento dos indivíduos ao longo de suas vidas: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser (DELORS, 1998).

A junção das quatro dimensões do aprender, assim, contribui para que o egresso, tanto na condição de gestor, quanto na condição de técnico, possa exercitar melhor o saber viver juntos, o que culminará com o saber ser (DELORS, 1998).

Aprender a conhecer implica no domínio dos instrumentos de conhecimentos e na retenção e aplicação daquilo que foi transmitido ou produzido. Este aprendizado pressupõe o exercício da atenção, da memória e do pensamento. É um processo e, como decorrência, nunca está acabado, podendo enriquecer-se com outras experiências (DELORS, 1998).

Aprender a fazer está intimamente ligado a aprender a conhecer, ressaltando que a primeira tem relação direta com a formação profissional. Esta aprendizagem não pode mais constituir-se apenas na transmissão de conhecimentos para a produção de algum tipo de bem. É preciso avançar abolindo métodos que se limitam na transmissão de práticas rotineiras que não incluam a formação do cidadão por completo (DELORS, 1998).

A convivência harmônica e pacífica constitui-se nos dias atuais em um dos maiores desafios impostos para a educação. As competições, disputas, manifestações de violência, são uma ameaça constante neste mundo conflituoso e recheado de discórdias que podem gerar a autodestruição. Mudar este cenário não é fácil, mas algumas ações podem contribuir para atenuar esta realidade, se a escola incluir metodologias que estimulem a descoberta do outro e a tendência de harmonizar objetivos (DELORS, 1998).

Um dos pressupostos básicos da educação deve ser a preparação da pessoa como um todo, o que inclui espírito e corpo em toda sua extensão. A essência de aprender ser preconiza a preparação do ser humano como um todo, para que tenha capacidade e autonomia de elaborar pensamentos críticos que permitam formular juízo de valor e tomar as decisões mais adequadas nas diversas situações em que se depara ao longo da vida (DELORS, 1998).

Esta dimensão, que se constitui da aprendizagem para um ser em sua integralidade, é corroborada por Melo (2011) ao preconizar que a universidade deve avançar além da preparação técnica, de cunho conteudista, para uma capacitação mais ampla de saberes, que envolve capacidade de raciocínio crítico e visão de mundo.

## 3 METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos, este trabalho consiste em pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica, sintonizando o propósito com as propostas de Creswell (2010). Assim, num primeiro momento, o pesquisador realizou pesquisa bibliográfica concernente aos tópicos abordados e, em seguida, aplicou um questionário estruturado junto aos acadêmicos da sétima fase do curso de Administração da UNESC, com o propósito de averiguar o perfil, o que esperam da profissão, a razão da escolha do curso, além de outros elementos essenciais para verificar a incorporação dos quatro saberes.

As questões foram apresentadas aos pesquisados classificadas em quatro blocos, os quais correspondem às dimensões da educação propostas por Jacques Delors, subdivididos em assertivas com variações de cinco escalas, de discordo totalmente até concordo totalmente.

A apuração dos resultados da pesquisa utilizou a ponderação da média, atribuindo pesos conforme legenda abaixo:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Parte concordo, parte discordo
- 4 – Concorde parcialmente
- 5 – Concorde totalmente

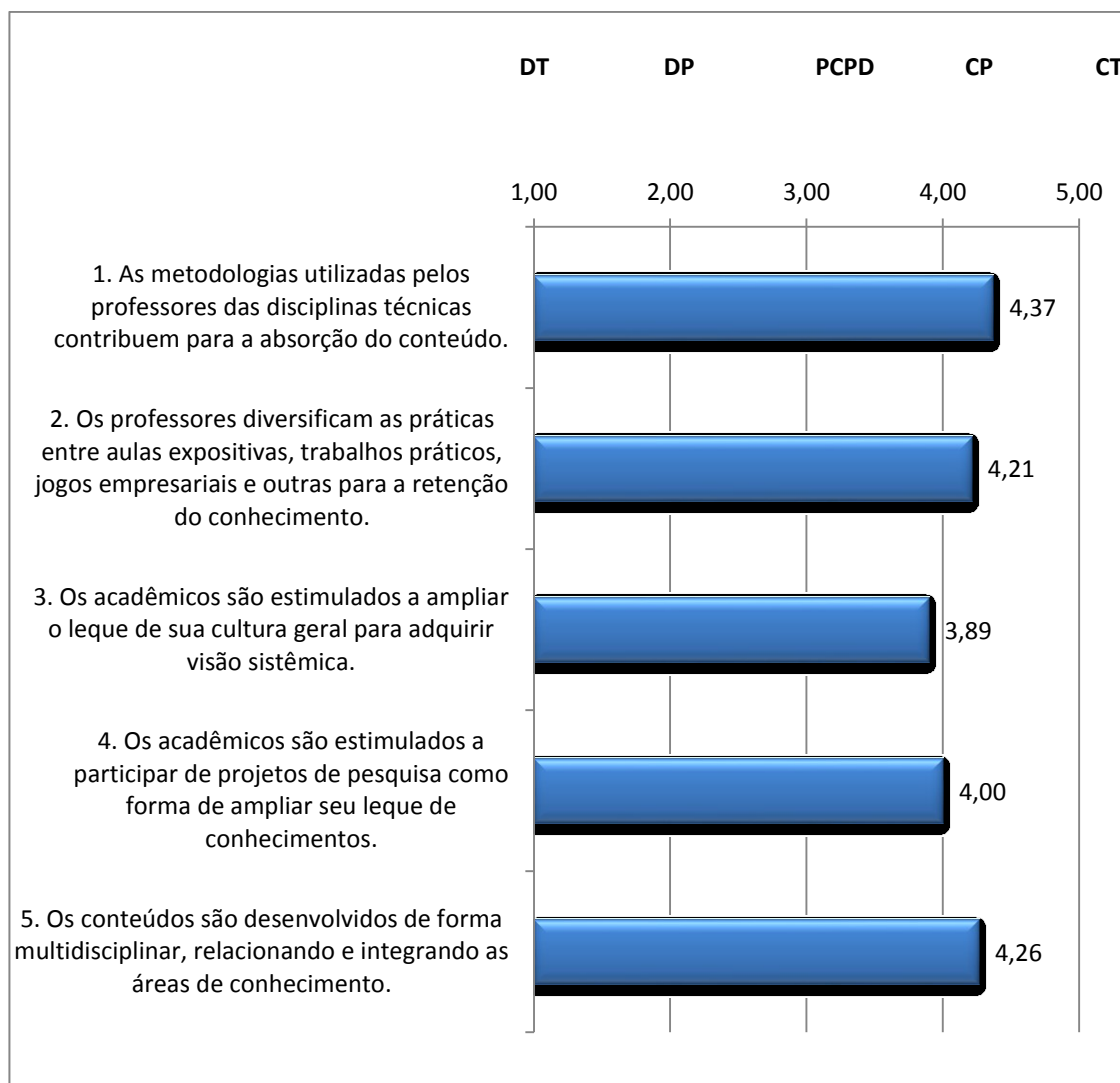
#### **4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Para cada uma das dimensões foram apresentadas assertivas para que os acadêmicos pudessem identificar como estão sendo ministradas as aulas de Práticas Gerenciais, objeto do presente estudo. No primeiro bloco, relativo à dimensão aprender a conhecer, foram apresentadas cinco assertivas; no segundo bloco, que se refere à dimensão aprender a fazer, também foram apresentadas cinco assertivas; no terceiro bloco, cuja dimensão é aprender a viver juntos, foi subdividido em quatro assertivas; e no quarto e último bloco, dimensão aprender ser, foram apresentadas cinco assertivas.

As respostas foram tabuladas e dispostas inicialmente em tabelas que originaram dois tipos de apresentação: por meio da participação relativa (%) para cada uma das assertivas, e da média ponderada, que é a forma apresentada neste artigo.

A dimensão 1 refere-se ao aprender a conhecer que consiste na aquisição de conhecimentos de compreensão, cujos resultados estão na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Aprender a conhecer



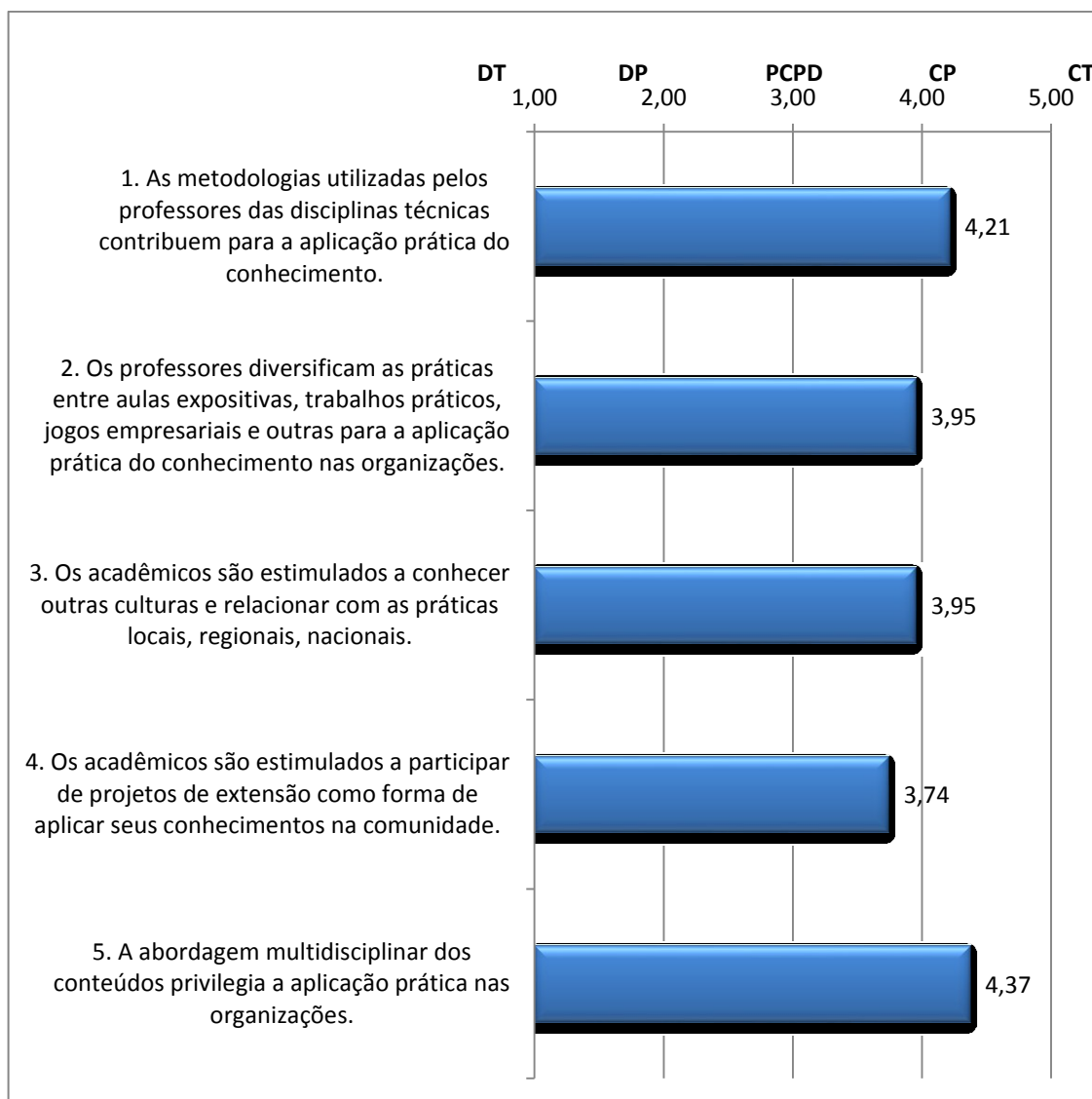
Fonte: Dados da pesquisa

No que tange às metodologias, 89% dos entrevistados concorda que os professores das disciplinas práticas adotam métodos e técnicas que contribuem para a absorção do conteúdo. Isto deve ser reflexo das práticas adotadas, uma vez que 84% dos respondentes concorda que a diversificação proposta pelos professores contribui para a retenção do conhecimento. Na mesma direção, 79% dos entrevistados concorda que há estímulo por parte dos professores para ampliar a cultura geral e, assim, desenvolver a visão sistêmica. Também para 79% dos acadêmicos, os professores têm estimulado os alunos a participarem de projetos de extensão como forma de ampliar seu leque de conhecimentos. Por fim, 85% dos respondentes concordam que os conteúdos são desenvolvidos de forma multidisciplinar, permitindo a relação e a integração de conhecimentos.

Analisando os cinco tópicos da primeira aprendizagem, aprender a conhecer, que é um dos tentáculos da educação superior, em especial no curso de Administração da UNESC, como preconizado por Delors (1998), os esforços promovidos pelos professores tem reconhecimento dos alunos.

A segunda dimensão é o aprender a fazer cujo foco é a capacidade de agir sobre o meio e o resultado da pesquisa está representado na figura 2 abaixo.

Figura 2 – Aprender a fazer



Fonte: Dados da pesquisa

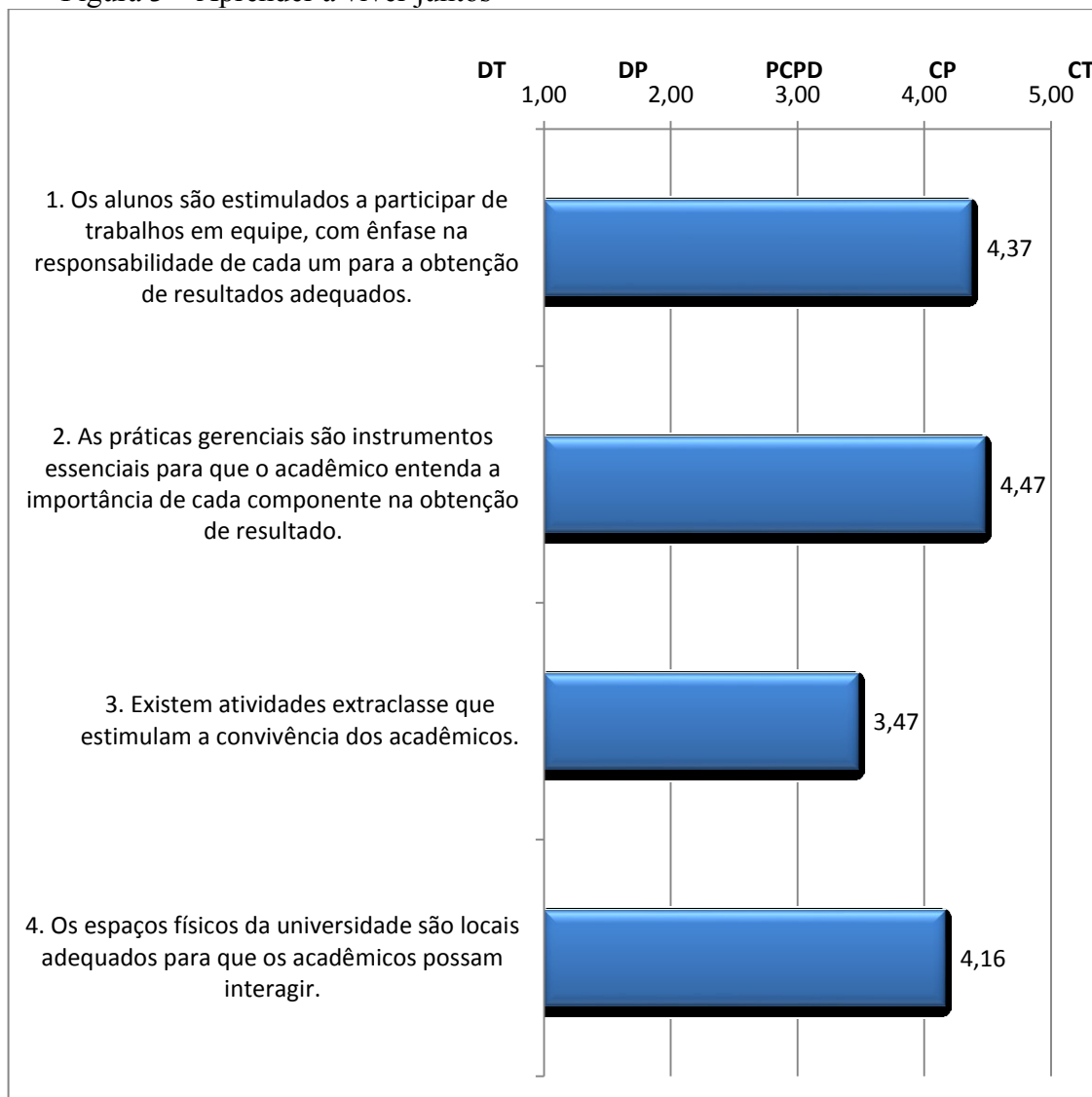
A aplicação prática do conhecimento constitui-se num dos grandes desafios dos cursos de graduação em Administração. Para 79% dos acadêmicos entrevistados, as metodologias que os professores das disciplinas técnicas adotam contribuem para a aplicação prática do conhecimento adquirido ou produzido. Por outro lado, 73% concorda que os professores diversificam as práticas pedagógicas para facilitar a relação entre o conhecimento obtido e sua aplicação nas organizações. Existe concordância de 79% dos entrevistados no que concerne ao estímulo promovido pelos professores para que os alunos relacionem a diversidade cultural com as práticas em nível local, regional e nacional. Em relação a este conjunto, 68% dos entrevistados consideram que são estimulados a participar de projetos de extensão como forma de poderem colocar em prática os conhecimentos adquiridos ou produzidos. Por fim, 87% dos respondentes concorda que a abordagem multidisciplinar dos conteúdos contribui para a aplicação prática dos conteúdos.

Percebe-se a sintonia das práticas adotadas pelos professores de disciplinas profissionalizantes do curso de Administração da UNESC no sentido de atenderem o requisito proposto por Delors (1998) no sentido de que a simples transmissão de conhecimento não tem mais espaço no mundo acadêmico.

A terceira dimensão é aprender a viver juntos e consiste na participação e cooperação com os outros em todas as atividades. Uma das grandes dificuldades de qualquer tipo de

sociedade caracteriza-se pela forma como os participantes convivem. A harmonia deveria ser a tônica, mas este conceito pode sofrer algumas distorções e ser alvo de muitas divagações.

Figura 3 – Aprender a viver juntos



Fonte: Dados da pesquisa

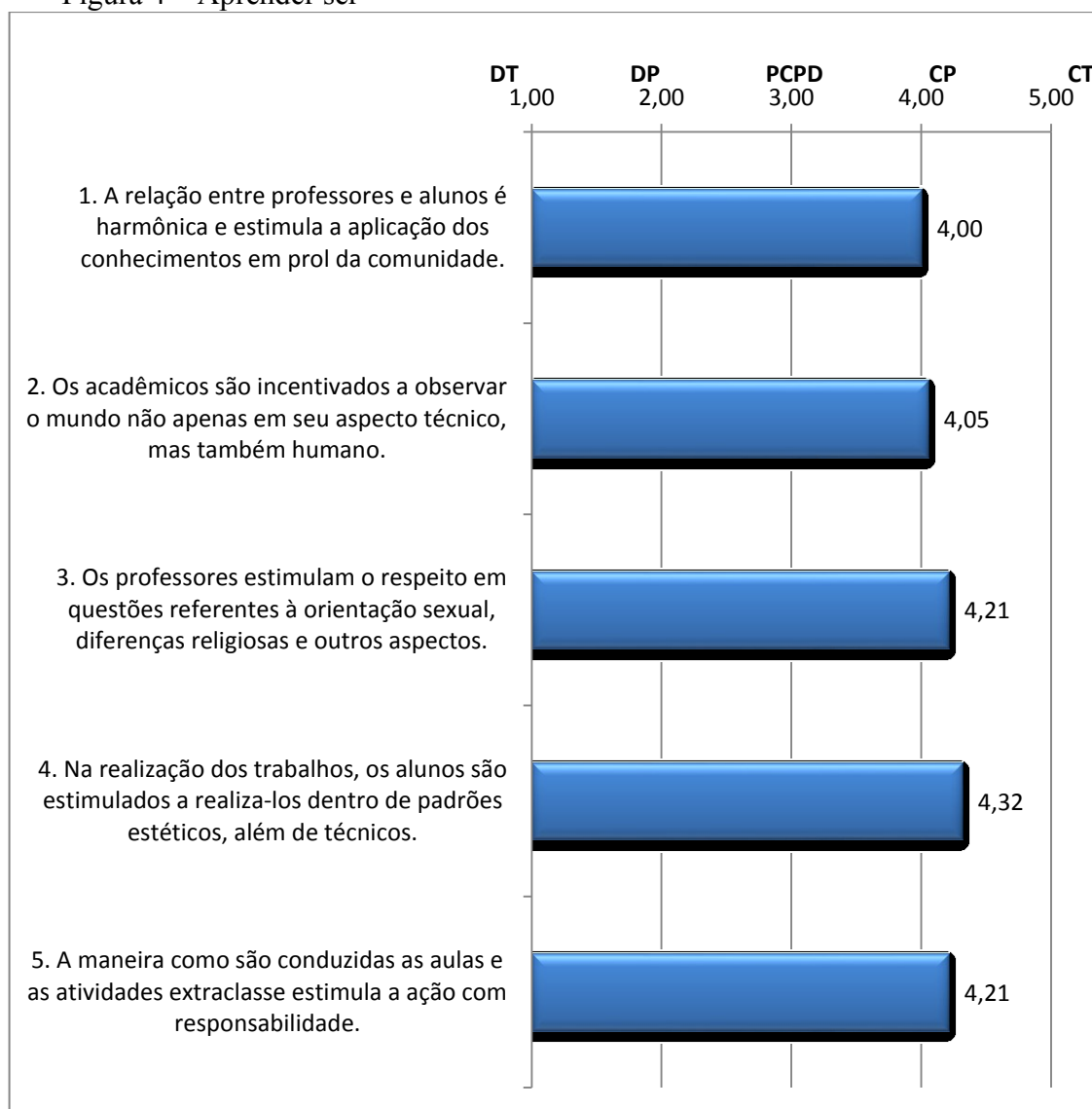
A essência das disciplinas técnicas está pautada em reconhecer que o trabalho em equipe constitui-se na realidade de qualquer tipo de organização. Os alunos reconhecem a preocupação dos professores em relação a esta realidade, uma vez que 90% dos entrevistados concorda que são estimulados a participar dos trabalhos em equipe não como forma de aliviar a carga de cada um, mas pelo comprometimento da obtenção de resultados melhores pela união de esforços coletivos. A importância da participação efetiva nos trabalhos coletivos é valorizada pelos acadêmicos que concordam em 84% sobre a importância de cada membro do grupo em relação à efetividade dos resultados. Vale ressaltar que parece haver necessidade de monitoramento, uma vez que somente 58% dos entrevistados, consideram que as atividades extraclasse estimulam a convivência dos acadêmicos. Para 85% dos entrevistados, os espaços físicos da UNESC são locais adequados para a interação entre os acadêmicos.

A valorização da convivência, a necessidade do respeito mútuo, a transformação da sociedade em um ambiente saudável, a sintonia de objetivos, são grandes desafios interpostos para as diversas formas sociais num mundo cada vez mais competitivo (DELORS, 1998).



A quarta dimensão é aprender ser e é essencial para a integração das três anteriores e está representada no gráfico abaixo.

Figura 4 – Aprender ser



Fonte: Dados da pesquisa

Fazer parte de comunidades, sejam elas de qualquer natureza, é algo que já está bem incorporado no compromisso dos entrevistados que concordam em 79% que a relação entre professores e alunos é harmônica e os estimula a aplicarem seus conhecimentos em prol da comunidade. Com o mesmo percentual, os acadêmicos concordam que são incentivados a observar o mundo não apenas com olhar tecnicista, mas também com uma visão humanista. A diversidade de credo, orientação sexual, diferenças religiosas e outros aspectos, são assuntos que os professores estimulam os alunos a respeitarem, para 79% dos entrevistados. Para 84% dos respondentes, os alunos são estimulados a realizar trabalhos respeitando padrões estéticos também, não se limitando aos padrões técnicos. Por último, 84% dos entrevistados concorda que a maneira como são conduzidas as aulas e as atividades extraclasse inerentes ao cumprimento dos compromissos, estimula a ação dos acadêmicos com responsabilidade.

Aprender ser inclui elementos que vão além da absorção, desenvolvimento e aplicação de conteúdos técnicos. A incorporação e a prática de valores não mensuráveis materialmente,

deve constituir-se na preocupação maior dos professores e das instituições de ensino (DELORS, 1998). Formar o homem íntegro, imbuído de valores como respeito e participação efetiva nos diversos meios em que vive, deve ser a ênfase para a construção de uma sociedade mais justa e fraterna (MELO, 2011).

## 5 CONCLUSÃO

Em seus primórdios, a academia tinha como propósito, a formação do cidadão em sua totalidade, o que incluía, além de uma formação que permitisse o exercício profissional, a agregação de outros valores, muitos deles com traços de abstração, pela dificuldade de mensurá-los. À medida que os tempos evoluíram, os sistemas econômicos mudaram, as relações se tornaram menos pessoais, a acumulação de bens passou a ser a senha para a aceitação em muitos ambientes, o imediatismo tomou o lugar da profundidade, enfim, uma série de fatores contribuiu para que aquele foco da academia ficasse comprometido.

As relações mercantilistas, gradativamente e com uma velocidade crescente, foram tomando o lugar da transparência nos relacionamentos, da convivência harmônica, de valores que passaram a ser vistos, por quem não os pratica, como ingênuos.

A universidade não ficou incólume a estes apelos, necessitou moldar-se a esta nova realidade, o que contribuiu para que perdesse boa parte de seu foco. As demandas cada vez urgentes e exigentes fizeram com que, rapidamente, a academia migrasse de sua essência para assumir uma postura de mercado, preocupada com a formação profissional recheada de conteúdo técnica, mas muitas vezes, pobre de outros valores que enobrecem a sociedade.

A proliferação em ritmo acelerado de instituições de ensino superior, em suas mais diversas manifestações, contribuiu para que o foco fosse perdido: a formação de um ser humano pautada em valores éticos e estéticos. O ideal preconizado pelos pensadores de data longínqua, foram se perdendo nesse emaranhado cada vez mais complexo chamado mercado.

Evidentemente que não se pode fechar os olhos para a nova realidade, em que os avanços da tecnologia da informação ditam normas muito mais severas do que qualquer outra forma de expressão. Também não é possível conciliar o progresso e os avanços tecnológicos com ideias saudosistas revestidas de sutil melancolia.

Entretanto, em uma sociedade que pretende que a paz reine sobre o planeta, deve pensar em quais bases deve se sustentar. Não há dúvida de que, quanto mais valores forem incorporados pelo ser humano, maior será a tendência de uma convivência pacífica entre os povos, independente de região geográfica, língua, orientação sexual, inclinação religiosa e tantos outros fatores que caracterizam as diferenças entre as pessoas.

O arcabouço idealizado por Jacques Delors à frente da UNESCO, na concepção do Relatório da Comissão Internacional Sobre a Educação para o Século XXI, elaborado em 1996, define claramente o caminho para que a educação possa surtir os efeitos que dela se espera: contribuir para a formação de cidadãos íntegros, comprometidos com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do planeta.

Referido relatório enfatiza a necessidade de desenvolver o aprendizado em quatro dimensões: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

Foi com o propósito de mensurar a contribuição que os professores do curso de Administração da UNESC estão dando para a construção desse cidadão íntegro, idealizado por Delors, que foi aplicada pesquisa junto aos acadêmicos da sétima fase do referido curso, que é, em suma, o objetivo deste artigo.

Ainda que não conheçam a essência das quatro dimensões, a pesquisa aponta que os professores estão dando sua contribuição para a formação desse cidadão que incorpora valores, além do aprendizado técnico e aplicado, tendo a capacidade de fazer a junção das mesmas.

A ampliação desse trabalho pela aplicação da pesquisa em outros cursos, de outras unidades acadêmicas, certamente constitui-se o foco imediato do pesquisador que pretende dar continuidade a esta investigação e aprofundar o trabalho com a disseminação da essência do trabalho de Jacques Delors.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.O.B. et al. **Pesquisa Nacional Sobre Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2004.

BRASIL. Lei nº 4.769, de 09/09/1965.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20/12/1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELORS, J. **Educação – Um Tesouro a Descobrir**. São Paulo: Cortez, 1998.

MELLO, A.F. **Globalização, Sociedade do Conhecimento e Educação Superior**. Brasília: Editora UnB, 2011.

MELLO, S.L.; MELO JÚNIOR, J.S.M.; MATTAR, F.N. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador – Pesquisa Nacional**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2011.

SILVA, W.G.; BARRETO, L.; GIANEZINI, K. O Saber e o Fazer dos Docentes nos Cursos de Administração e Direito. In: PREVE, D.R.; SOUZA, I.F.; MELLO, M.A.S. **O Saber e o Fazer dos Docentes no Âmbito das Ciências Sociais Aplicadas**. Curitiba: Multideia, 2015.

VOLPATO, G. A Universidade na sua Constituição: Criação, Reformas e Implicações Político-Epistemológicas. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v.02, nº 232, p. 678-701, out/dez-2011.

ZABALZA, M.A. **O Ensino Universitário – Seu Cenário e seus Protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.